

SIATS Journals

Journal of Human Development and Education for specialized Research

(JHDESR)

Journal home page: http://www.siats.co.uk



مجلة التنمية البشرية والتعليم
للأبحاث التخصصية

العدد 1، المجلد 1، تشرين الأول أكتوبر 2015م.

ISSN: 2462-1730

TRAINING PROCESS: CHALLENGES AND SUCCESS FACTORS

عملية التّدريب: التّحديات وعوامل نجاح

عبد السلام محمد عاشور بلقاسم.

جامعة العلوم الإسلامية الماليزية.

ss_salam73@yahoo.com

2015

ARTICLE INFO
Article history:
Received 1/7/2015
Received in revised form 1/8/2015
Accepted 10/8/2015
Available online 15/10/2015
Keywords:
Insert keywords for your paper

ملخص

تناولت هذه الدراسة التحديات التي تواجه عملية التدريب وعوامل نجاحها، وقد تمثلت مشكلة الدراسة في تدني فعالية برامج التدريب لدى أغلب المنظمات مما يؤدي إلى انخفاض معارف ومهارات الأفراد العاملين وضعف مستوى نمو وتطور المنظمات، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم التحديات التي تواجه عملية التدريب في المنظمات، والعوامل التي تساعد على نجاحها، وكذلك أهم الخطوات الأساسية لمراحل إعداد نظام برامج التدريب، وذلك للتعرُّف على نقاط الضعف والقصور من أجل معالجتها، فضلاً عن تحديد مواطن القوَّة وتعزيزها. ونتيجة لطبيعة الأهداف التي تسعى إليها هذه الدراسة اعتمد الباحث على المنهج الوصفي الذي يناسب هذه الدراسة بالإضافة إلى المنهج المعرفي المكتبي في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل وصفها واستقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة. وأشارت النتائج التي توصل إليها الباحث من خلال هذه الدراسة بأن التدريب هو السبيل الأمثل لحل مشاكل العمل وضعف مستوى الأداء، وأي محاولة لتطبيق برنامج تدريبي لن تكون سهلة وميسرةً إلا في حال التغلب على كل عوامل الضعف التي تعيق نجاح البرامج التدريبية، وإن وجود برامج تدريب مصممة بطريقة جيدة ومناسبة ومبنية على أسس علمية أمر ضروري لنجاح العملية التدريبية،

وأخيراً يوصي الباحث قيادات المنظمات بالوعي وإدراك أهمية المعارف والمهارات الإدارية المستفادة من برامج التدريب، والحد من المعوقات التي تواجهها، واتباع الخطوات الصحيحة لإعداد وتصميم برامج التدريب، وذلك للرفع من معارف ومهارات العاملين، وتحسين مستوى أدائهم الوظيفي، والتأكيد على المزيد من الدراسات المعمقة وتنظيم الندوات والمؤتمرات العلمية في مجال التدريب.

الكلمات المفتاحية: عملية التدريب، التحديات، الموارد البشرية، برامج التدريب، الاحتياجات التدريبية.



المقدمة:

معظم المنظمات اليوم تواجه العديد من التحديات التي تستوجب العمل على تطوير مستوى كفاءة الأفراد والمنظمات عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية من جهة، والعمل على إيجاد طرق كفيلة لبقاء منظماتهم واستمرارها في تحقيق أهدافها من جهةٍ ثانية. ويبرز التدريب كأفضل الطرق لمواجهة تلك التَّحديات، وقد أدرك المسؤولون في هذه المنظمات خطورة التحديات التي تواجه برامج التدريب والتي قد تؤدي إلى فشلها وعدم نجاحها في تحقيق النتائج المرجوة منها، حيث إن الابتكارات العلمية الحديثة والتطورات التقنية والمعلوماتية المختلفة، جعلت عملية التدريب ضرورة لا يمكن الاستغناء عنها.

1- أهمية الموضوع:

يعتبر التدريب أهمَّ الأنشطة الرئيسية التي تمارسها إدارة الموارد البشرية خصوصاً أن العنصر البشري هو الركيزة الأساسية للعملية الإدارية، فلا يمكن تصور وجود كيان إداري بدون وجود العنصر البشري، وعليه تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال الدور الكبير الذي تؤدِّيه عملية التدريب في تطوير القوى العاملة وزيادة معارفهم وتحسين مهاراتهم والرفع من مستوى نمو منظماتهم، حيث تعتبر عملية التدريب مهمة للقيادة الإدارية والعاملين على السواء، فقد يواجه القادة والعاملين مشاكل عدة في أداء أعمالهم نتيجة التطور المستمر في مختلف المجالات الإدارية، مما يتطلب تدريباً متواصلاً يأخذ بعين الاعتبار التغيرات المستقبلية التي قد تحدث في البيئة الإدارية.

2- أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1- التعرف على أهم التحديات والصعوبات التي تواجه عملية التدريب وعوامل نجاحها.

2- التعرف على العوامل التي تساعد في نجاح عملية التدريب.

3- التعرف على المراحل الأساسية التي يجب أن تتبع في إعداد وتصميم برامج التدريب.



3- أسباب اختيار الموضوع:

أولاً: الأسباب الموضوعية:

1- معالجة العديد من المشاكل التى تواجه المنظمات مثل تدني مستوى الأداء، انخفاض مستوى الخدمات أو الانتاجية، زيادة تكاليف الأعمال، نقص في الكوادر المطلوبة في مجالات محدَّدة، تقليل معدلات دوران العمل.

2- أصبحت برامج التدريب المصممة بشكل جيد تؤثر بشكل كبير على نتائج الأعمال، كما أن نجاحها في تحقيق أهدافها يسهم في زيادة مستويات العمل، واستحداث مهارات جديدة تتمثل في توليد الأفكار المتجددة والكفاءات المبدعة في ميدان العمل.

3- حاجة الدول النامية للتدريب أصبحت ضرورة حتمية خصوصاً إذا ما علمنا افتقار العديد من المنظمات الإدارية في تلك الدول لتخصصات مختلفة وعلى مختلف المستويات والمجالات، مما يستدعي تأهيل كوادر قادرة على القيام بأعباء ومهام تلك المنظمات من أجل المساهمة الفاعلة في نجاحها.

4- يمثل التدريب أحد الأساليب الحديثة للتطوير والتغيير التنظيمي، لأنه يعمل على الانتقال من الممارسات الإدارية العشوائية والمزاجية إلى الممارسات الإدارية المعتمدة على المشاركة والابتكار والتميز والإبداع.

5- يعتبر التدريب من أكثر المواضيع أهميةً وبروزاً وتجدداً في علم الإدارة في الآونة الأخيرة، باعتباره عملية مستمرة تتعلق بالمستقبل وتقوم على توقعات البيئة الخارجية والداخلية، ومستويات الأداء في الماضي والحاضر والمستقبل، وتقييم الفرص والمخاطر عن طريق تطوير الأهداف والإستراتيجيات والسياسات.

ثانياً: الأسباب الذّاتية:

1- جاءت هذه الدراسة لتستكمل الدور الذي بدأه الباحثون السابقون من خلال التركيز على أهم التحديات التي تواجه عملية التدريب وعوامل نجاحها، وكذلك المراحل الأساسية لتصميم وتنفيذ برامج التدريب، وذلك للوصول إلى نتائج وتوصيات يستفيد منها القائمون على إدارة المنظمات من جانب والعاملين فيها من جانب آخر.

2- أوصت العديد من الدراسات والبحوث العلمية بإجراء دراسات تتعلق بموضوع التدريب في مجالات وبيئات مختلفة، فضلاً عن ضرورة تبني المنظمات برامج التدريب للرفع من مستوى أدائها.

3- ندرة الدراسات الحديثة التي تناولت موضوع التدريب من هذا الجانب، وهذا ما دعا الباحث إلى إجراء هذه الدراسة للتعرف على أهم التحديات التي تواجه عملية التدريب وتؤدي إلى تدني فعاليتها وكذلك أهم العوامل والمقومات التي تساعد في نجاح عملية التدريب والمراحل الأساسية التي يجب أن تتبع في تصميم وتنفيذ برامج التدريب، أملاً أن تخرج



هذه الدراسة نتائج وتوصيات تعين القياديين والإداريين وأصحاب القرار في المنظمات لاستشعار الدور الهام للتدريب في كونه أحد الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، واستجابة للتغيرات البيئية الحديثة المعقدة والتحديات المستمرة.

4- مشكلة الدراسة:

تتلخَّص مشكلة الدِّراسة الحالية في أنَّ هناك تدني في مستوى فعالية برامج التدريب لدى أغلب المنظمات مما يؤدي إلي انخفاض معارف ومهارات الأفراد العاملين بها وضعف نمو وتطُّور المنظّمة.

أسئلة الدِّراسة:

1- ما مدى تأثير التحديات التي تواجه عملية التدريب على نجاحها؟

2- ما هو دور عوامل التدريب في نجاح برامجه؟

3- ما هو أثر اتباع مراحل تصميم برامج التدريب على نجاحه؟

5- منهج الدراسة:

نتيجة لطبيعة الأهداف التي تسعى إليها هذه الدراسة فقد استخدم الباحث المنهج المكتبي المعرفي والمنهج الوصفي، ولا يتوقف المنهج المكتبي المعرفي المكتبي والمنهج الوصفي عند جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل وصف الظاهرة واستقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة فحسب، بل يتعداه إلى تحليل الظاهرة وتفسيرها والوصول إلى استنتاجات تسهم في تطوير الواقع وتحسينه.

6- حدود الدراسة :

تناولت في هذه الدراسة أهم التحديات التي تواجه عملية التدريب وعوامل نجاحها والمراحل الأساسية التي يجب أن تتبع عند تصميم برامج التدريب في المنظمات، واقتصرت هذه الدراسة على الحدود التالية:

- الحدود الموضوعية : عملية التّدريب: التّحديات وعوامل نجاح.

عليه سيتم عرض محاور هذه الدراسة بشئ من التفصيل، من خلال إطار نظري يمثل نقطة الانطلاقة ودليلاً يمكن الاسترشاد به من قبل المنظمات عند القيام بإعداد وتصميم مختلف برامج التدريب.



أولاً: التحديات التي تواجه برامج التدريب:

ينظر إلى التدريب على أنه الحل المناسب والأمثل لكثير من مشاكل تدني مستوى الأداء سواء على مستوى الفرد أو المنظمة، ولكن هناك العديد من التحديات التي تواجه المنظمات عند تصميم وتنفيذ برامج التدريب وتنمية الموارد البشرية، وقبل القيام بتنفيذ برامج التدريب يجب الأخذ بعين الاعتبار التساؤلات التالية:

1- هل التدريب يعتبر الحل المناسب للمشكلة؟

2- هل أهداف التدريب واضحة وموضوعية؟

3- هل يعتبر التدريب استثماراً جيداً؟

4- هل سوف ينجح التدريب في تحقيق أهداف المنظّمة؟

من منطلق اعتبار أنَّ التدريب استثماراً بشرياً فإنه يواجه العديد من التَّحدِّيات والصُّعوبات التي يسعى القائمون عليه للتغلب عليها ومن أهمها:

1- سرعة وتيرة التقدم التكنولوجي، وزيادة حدة المنافسة الخارجية.

2- انخفاض مستوى مهارات الأفراد.

3- ارتفاع تكاليف التدريب، أي كيف يمكن خفض تكلفة التدريب وتعظيم عائده.

4- الاتجاهات الفردية والجماعية وضرورة تغييرها.

5- تحديد الاحتياجات المستقبلية الفعلية للمنظمة فقط كأساس لتنفيذ برامج التدريب.

6- ضرورة ربط التدريب بإستراتجية المنظمة، والتركيز على التدريب طويل الأجل.

7- تطبيق الأساليب الحديثة للتدريب التي تجعل منه أداة للتغيير إلي الأفضل وتحقيق الفعَّالية الكلية للمنظمة.

8- قيام التدريب بدور وقائي، أي لا يتعامل فقط مع احتياجات المنظمة في الوقت الحالي ولكن يتعامل مع التخطيط للمستقبل (1).

هذه الصعوبات تمثل أكبر تحدٍّ لإدارة المنظمة لضمان نجاح تنفيذ برامج التدريب، وأي محاولة لتطبيق برنامج تدريبي لن تكون سهلة وميسرة بأي شكل من الأشكال إلا في حال التغلب على كل نقاط الضعف التي تعيق نجاح البرامج التدريبية.



ثانياً: عوامل نجاح برامج التدريب:

هناك عوامل نجاح أساسية يجب مراعاتها من قبل إدارة المنظمة عند تصميم برامج التدريب حتى تضمن نجاحها، ومن أهمها:

1- تحديد الاحتياجات التدريبية التي يصمم البرنامج التدريبي من أجلها.

2- نوعية المتدربين، وعددهم، ومستواهم التعليمي، والوظيفي، وخبراتهم (العملية أو التدريبية)، وطبيعة أعمالهم.

3- خصائص السلوك الحالي، وطبيعة السلوك المستهدف سواء في أسلوب التفكير، وطرق العمل، وحل المشاكل، المهارات المستخدمة.

4- الإمكانيات المتاحة، والوقت المطلوب.

5- تحديد الأسلوب التدريبي المناسب، والوسائل التعليمية والتدريبية [2].

إن عامل النجاح أو الفشل الرئيسي في هذه العملية التدريبية هو العنصر البشري المستهدف، ولهذا قد يقاوم بعض الأفراد تلقي المعارف والمهارات الجديدة التي تنوي إدارة المنظمة تزويدهم بها بناء على تصميم برامج التدريب، والسبب في ذلك يتمثل في تغيير من نمط أو أنماط سلوك الأفراد المتدربين بناء على هذه المعارف والمهارات الجديدة، أي بمعنى آخر قد يتطلب هذا التغيير التخلي عن أسلوب معين في التفكير أو في طرق العمل، أو استبدال بعض المهارات، حيت تمثل جوانب أساسية في شخصية الفرد، وتحقق له إشباعاً نفسياً، وتصور له أنه قادر على تحقيق شئ ما، وبالتالي فمن الطبيعي أنه قد ينظر إلى هذه المعارف والمهارات الجديدة على أنها تهدد ذلك الإشباع أو تحد منه.

كذلك قد تشتد حدة تلك المقاومة إذا اعتقد الأفراد بأن التدريب لن يفيدهم، وبالتالي تنخفض حالتهم المعنوية، ويدخل الشك وعدم الثقة إلى نفوسهم، ولهذا فإن اقتناع الأفراد بجدوى التدريب وفائدته لهم في تطوير شخصيتهم وعملهم يعتبر من أهم عوامل نجاحه.

بناء على ما سبق فإن هناك عوامل أخرى مهمة لنجاح برامج التدريب تتعلق بالأفراد المستهدفين، ومن أهمها:

1- شعور الأفراد بالحاجة إلى التدريب، إيماناً بإمكانية وضرورة التغيير.

2- أن يتناسب مضمون برامج التدريب مع الاحتياجات العملية للأفراد، وأن يعالج مشاكل يواجهونها في العمل.

3- أن تتصف برامج التدريب بالمرونة [3].

عليه يجب على إدارة المنظمة أن تهيئ الظروف المناسبة لممارسة مختلف النشاطات (الفكرية والاجتماعية والثقافية)، لأن التدريب ليس مجرد تعلم طرق وأساليب وبرامج وتعليمات رسمية تنحصر في العمل، بل إنه محاولة تكوين اتجاهات وتغيير أنماط سلوك وتوفير فرص لأعداد أفراد أسوياء فكرياً ونفسياً ويتمتعون بشخصية متكاملة ومتوازنة.



ثالثاً: مراحل تصميم برامج التدريب:

لكي تنجح عملية التدريب يجب أن تصمم برامجه وفق أربعة مراحل أساسية تشكل في مجملها المحور الرئيسي لتطبيق نظام التدريب على مستوى المنظمة وهي:

1- تحديد احتياجات التدريب.

2- تخطيط برامج التدريب.

3- تطبيق ومراجعة خطة التدريب

4- تقييم فعالية برامج التدريب (4).

1- تحديد احتياجات التدريب:

تعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل نظام التدريب نظراً لكونها تتعلق بجمع المعلومات وتحليلها، وهو ما سيوفر للمنظمة قاعدة المعلومات التي تُمكِّنها من التَّخطيط العلمي، واتِّخاذ القرارات الملائمة ذات الصِّلة بعملية التَّدريب. لستناداً إلى ذلك، يجب أن تتولى إدارة الموارد البشرية أو الإدارة المعنية بالتدريب في المنظمة إعداد تقرير حول تحليل احتياجات التدريب السنوية على مستوى المنظمة ككل، معتمدة على مصادر متعددة تشمل:

1- الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

2- تحليل نتائج تقييم الأداء السنوي للموظفين.

3- وصف الوظائف ومقارنتها بالمؤهلات العلمية والخبرات العملية لشاغلي الوظائف.

4- مراجعة المهام الوظيفية.

5- المعارف المستقبلية التي ينبغي اكتسابها.

6- مستوى الكفاءات والقدرات المطلوبة لتمكين الموظفين من تحسين مستوى أدائهم الحالي.

7- إعادة الهيكلية وما تتطلبه من تدريب على الوظائف المستحدثة.

8- تحليل نتائج الأداء السنوي للمنظمة (5).

بناء على ما سبق يتعين على إدارة الموارد البشرية أو الإدارة المسؤولة عن التدريب إعداد تقرير يتضمن نتائج تحليل النقاط السابقة يرفع للإدارة العليا للاعتماد على أن يتضمن التقرير ما يلي:

1- أولويات احتياجات التدريب.

2- الوضع الراهن للتدريب بما في ذلك الصعوبات وسبل معالجتها ومدي فعالية التدريب للمنظمة.



3- مواطن الضعف التي تحتاج إلى تطوير في مختلف الإدارات والأقسام.

4- أنواع الحلول التدريبية المفضلة لدى المعنيين في المنظمة.

5- التكلفة التقديرية المتوقعة لتطبيق برامج التدريب [6].

2- تخطيط برامج التدريب:

لكي تحقق هذه المرحلة النتائج المرجوة منها لابد أن تلتزم إدارة المنظمة بإتباع خطوات واضحة وهي:

أ- إعداد خطة التدريب:

تتولى إدارة الموارد البشرية أو الإدارة المعنية بالتدريب إعداد خطة التدريب، بناء على التقرير الخاص بتحليل احتياجات التدريب، وحتى تتماشى خطة التدريب مع الممارسات الإدارية الحديثة ينبغي على إدارة الموارد البشرية عند إعداد الخطة ضرورة مراعاة أن تكون النقاط التالية من ضمن الخطة التدريبية:

1- أنواع التدريب لكل مجموعة وظيفية.

2- الوصف الخاص لأشكال التدريب.

3- النتائج المرجوة من كل شكل تدريبي.

4- المدة المقررة للأشكال التدريبية.

5- عدد المستفيدين من أشكال التدريب.

6- الجدول الزمني المقترح للتدريب.

7- التكلفة الإجمالية للأشكال التدريبية [7].

وعند الانتهاء من إعداد الخطة متضمنة النقاط السابقة يقوم مدير إدارة الموارد البشرية بتحويلها إلى الإدارة العليا لاعتمادها ووضعها موضع التنفيذ.

ب- موازنة التدريب:

تخصص إدارة المنظمة ضمن موازنتها المالية بنداً خاصّاً يمكنها من خلاله تنفيذ خطة التدريب السنوية التي أعدتها لتدريب موظفيها، وبواسطة هذا البند تستطيع إدارة المنظمة تحمُّل التكاليف التالية:

1- تكاليف جميع أشكال التدريب التي تحتويها خطة التدريب السنوية.

2- تكاليف برامج التدريب الداخلية وتشمل رواتب المدربين، وأدوات التدريب والمرافق (أماكن إقامة وتحضير التدريب).

3- التكلفة المخصصة للمؤتمرات والندوات.



4- بدل السفر ونفقات الإقامة والمعيشة للموظف الموفد إلى دورة أو برنامج تدريبي [8].

وتجدر الاشارة هنا إلى أن موازنة خطة التدريب يتم إعدادها ضمن خطة التدريب السنوية للمنظمة، إلا أنه في حالة اضافة أي برنامج تدريبي غير مخطط له مسبقاً، فإن هذا الأمر يتطلب موافقة الإدارة العليا بناء على توصية من إدارة الموارد البشرية.

3- تطبيق ومراجعة خطة التدريب:

يتعين على إدارة المنظمة تطبيق الخطة السنوية لها وفق البنود المقررة فيها، من حيث الالتزام بأشكال التدريب وآليات تطبيقها، بالإضافة للالتزام بالمواعيد المحددة في الخطة شريطة أن تعكس الأنشطة التي تنفذها، على أن تتم مراجعتها دورياً، وذلك مراعاةً لما تقتضيه مصلحة العمل من تعديلات على الصعيد العملي الحالي والمستقبلي، أو فيما يخص الميزانية أو أية أسباب أخرى طارئة.

وبالرغم من ذلك يجوز تعديل خطة التدريب السنوية في أي وقت ولأي سبب وفقاً لما تقتضيه مصلحة العمل، وذلك بناء على اقتراح الإدارة أو القسم المعني بالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية وموافقة واعتماد الإدارة العليا بشرط عدم تجاوز المبلغ الإجمالي للتدريب المحدد في الموازنة المعتمدة، وعلى إدارة الموارد البشرية تزويد الإدارة العليا بنسخة من خطة التدريب مع أية تعديلات لاحقة فيها [9].

4- تقييم فعالية برامج التدريب السنوية:

لضمان نجاح خطة التدريب السنوية يتعين على إدارة الموارد البشرية قياس فعالية برامج التدريب عن طريق وضع آلية لتقييم البرامج التدريبية تتضمن بيان النسب والمؤشرات المبينة أدناه، وهي:

1- مدى الالتزام بخطة التدريب السنوي.

2- عدد الأيام الفعلية التى امضاها الموظف في التدريب.

3- مدى الالتزام بالمواعيد المقررة لأشكال التدريب.

4- مدى شمولية البرامج التدريبية للفئات الوظيفية.

5- نسبة رضا الموظفين عن أشكال التدريب.

6- نسبة الموظفين الذين ساهمت خطة التدريب في تحسين أدائهم [10].



علماً بأن إدارة الموارد البشرية تقوم بمراجعة هذه المؤشرات من وقت لآخر بهدف تعديلها بما يتوافق مع متطلبات عمل المنظمة، ورفع تقارير دورية بها إلى الإدارة العليا وفق آلية معينة.

الخلاصة:

بيَّنت هذه الدراسة أهمية التدريب وإدارة الموارد البشرية في تطوير المنظمة، فالموارد البشرية هي رأس المال الحقيقي، ويرتبط استمرار المنظمة وازدهارها بمدى قدرة مواردها البشرية على تحسين الأداء الوظيفي وتجاوز التحديات والأزمات في سبيل البحث عن الريادة بين مختلف المنظمات على المستوى المحلي والعالمي. تمثلت النتائج التي توصل إليها الباحث في أن التدريب هو السبيل الأمثل لحل مشاكل العمل وضعف مستوى الأداء، وأي محاولة لتطبيق برنامج تدريبي لن تكون سهلة وميسرةً إلا في حال التغلب على كل عوامل الضعف التي تعيق نجاح عملية التدريبية، وإن وجود برامج تدريب مصممة بطريقة جيدة ومناسبة ومبنية على أسس علمية أمر ضروري لنجاح العملية التدريبية، حيت تظهر الأهمية البالغة للتحليل الجيد للحاجات التدريبية من خلال وضع أهداف تدريبية صحيحة، بالإضافة إلى تخطيط وتصميم وتنفيذ برامج تدريب تكون كفيلة بحل مشاكل تدني الأداء وتحسين النتائج وتحقيق أهداف المنظمة، فنجاح برامج التدريب لا يكون إلا عن طريق القيام بتقييمها من خلال مستوى الرضا لدى المتدربين، وحساب التكاليف والعوائد الناتجة عن برامج التدريب.

وأخيراً يوصي الباحث قيادات المنظمات بالوعي وإدراك أهمية المعارف والمهارات الإدارية المستفادة من برامج التدريب، والحد من المعوقات التي تواجهها، وإتباع الخطوات الصحيحة لإعداد وتصميم برامج التدريب، وذلك لتطوير معارف ومهارات العاملين، وتحسين مستوى أدائهم الوظيفي، بالإضافة إلى التأكيد على المزيد من الدراسات المعمقة وتنظيم الندوات والمؤتمرات العلمية في مجال التدريب.

الهوامش:

(1) مصطفى عبد الجليل أبو عطوان. 2008. معوقات تدريب المعلمين أثناء الخدمة وسبل التغلب عليهم بمحافظات غزة. رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية. غزة. ص 68-77.

(2) عمار بن عيشي. 2005. دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب. رسالة ماجستير. جامعة محمد بوضياف. الجزائر. ص 97.

(3) عمار بن عيشي. 2005. دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب. رسالة ماجستير. جامعة محمد بوضياف. الجزائر. ص 98.

(4) تحسين أحمد الطراونة. 2009. الالتزام بتطبيق مراحل التدريب وأثره في مجالات أداء العاملين. المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض. المجلد 26. العدد 51. ص 261.



(5) خالد عبدالله الغامدي. 2013. دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام. رسالة ماجستير. جامعة الباحة. المملكة العربية السعودية. ص 31.

(6) خالد عبدالله الغامدي. 2013. دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام. رسالة ماجستير. جامعة الباحة. المملكة العربية السعودية. ص 32-33.

(7) محمد محمود يوسف، صلاح الدين عبد النبي. 2010. العوائد المتوقعة من التدريب على العمالة والمنشأة. بحث مقدم في مادة اقتصاديات موارد بشرية. كلية الاقتصاد. جامعة القاهرة. ص 17.

(8) زياد بركات. 2010. الاحتياجات التدريبية اللازمة لمعلم الصف في المرحلة الاساسية الدنيا. ورقة بحث علمية مقدمة إلى المؤتمر العلمي الثالث بجامعة جرش الأهلية بعنوان تربية المعلم العربي وتأهيله رؤى معاصرة. المعقد بتاريخ 6-2010/4/9. ص 4-6.

(9) عمار بن عيشي. 2005. دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب. رسالة ماجستير. جامعة محمد بوضياف. الجزائر. ص 94.

(10) أحمد عيدان جاسم. 2012. تقييم مصداقية البرامج التدريبية المنفذة من خلال قياس مخرجاتها. مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية. المجلد 4. العدد 8. ص. 252-256.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

1- أحمد عيدان جاسم. 2012. تقييم مصداقية البرامج التدريبية المنفذة من خلال قياس مخرجاتها. مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية. المجلد 4. العدد 8. ص. 241-262.

2- السيد عليوة. 2001. تحديد الاحتياجات التدريبية. إيتراك للنشر والتوزيع. جمهورية مصر العربية.

3- بثينة محمد بدر. 2006. أثر التدريب على استراتجيات ما وراء المعرفة في تنمية أساليب التفكير لدى الطلبة. مجلة مستقبل التربية العربية. المركز العربي للتعليم والتنمية. القاهرة. المجلد 12. العدد 41. ص. 1- 30.

4- تحسين أحمد الطراونة. 2009. الالتزام بتطبيق مراحل التدريب وأثره في مجالات أداء العاملين. المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض. المجلد 26. العدد 51. ص 253-284.

5- حمد بن سلطان المطيري. 2003. معوقات التدريب الإداري للقيادات العسكرية. رسالة ماجستير. أكاديمية نايف العربية للعلوم الامنية. الرياض. المملكة العربية السعودية.

6- خالد عبدالله الغامدي. 2013. دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام. رسالة ماجستير. جامعة الباحة. المملكة العربية السعودية.

7- زياد بركات. 2010. الاحتياجات التدريبية اللازمة لمعلم الصف في المرحلة الاساسية الدنيا. ورقة بحث علمية مقدمة إلى المؤتمر العلمي الثالث بجامعة جرش الأهلية بعنوان تربية المعلم العربي وتأهيله رؤى معاصرة. المعقد بتاريخ 6-2010/4/9.



8- سامر عبيد عبدالله الصاعدي. 2003. دور برامج التدريب على راس العمل في تنمية مهارات العاملين في الدفاع المدني . رسالة ماجستير. أكاديمية نايف العربية للعلوم الامنية. الرياض. المملكة العربية السعودية.

9- عائدة عبدالعزيز على نعمان. 2008. علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى. رسالة ماجستير. جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.

10- عمار بن عيشي. 2005. دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب. رسالة ماجستير. جامعة محمد بوضياف. الجزائر.

11- محمد محمود يوسف، صلاح الدين عبد النبي. 2010. العوائد المتوقعة من التدريب على العمالة والمنشأة. بحث مقدم في مادة اقتصاديات موارد بشرية. كلية الاقتصاد. جامعة القاهرة. ص 1-44.

12- محمود عكاشة. ايمان صلاح ضحا. 2012. فاعلية برنامج تدريبي في تنمية مهارات ما وراء المعرفة. المجلة العربية لتطوير التفوق. العدد 5. المجلد 3. ص. 108- 150.

13- مريم بنت محمد الأحمدي. 2012. فاعلية استخدام استراتيجيات ما وراء المعرفة في تنمية القراءة الابداعية. المجلة الدولية للأبحاث التربوية. جامعة الامارات العربية المتحدة. العدد 32. ص. 121-152.

14- مصطفى عبدالجليل أبو عطوان. 2008. معوقات تدريب المعلمين أثناء الخدمة وسبل التغلب عليهم بمحافظات غزة. رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية. غزة

15- معروف دويكات، معاذ الاسمر. 2007. التدريب الالكتروني في المؤسسات المالية والمصرفية العاملة في فلسطين، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر اقتصاديات المعرفة. جامعة النجاح الوطنية. فلسطين.

16- وائل محمد ثابت. 2010. مشاكل التدريب الإداري في المؤسسات غير الحكومية والعاملة في قطاع غزه. سلسلة العلوم الانسانية. المجلد 12. العدد 1. ص. 133-164.

ثانياً: المراجع الاجنبية:

1- Fauikner M. 2004. Managing Training. British Journal of Administrative Management. Issue 42.

2- Goldsmith M. 2006. ARE Leaders Acting on Their Training Strategic. HR Reviw Mar Apr 2006. Voi 5. Issue 3. PP 3-31.

3- Hansson B. 2006. Company- Based Determinants of Training and the Impact of Training on Company Performance. Personal Review. Voi 36. No 2. PP 311-331.

4- Gasco, Jose L, Liopis, Juan. 2004. The Use of Infoemation Technology in Training Human Resources. Journal of European Industrial Training. Voi 28. Issue 5. PP 370-382.

